



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2004

Karrieremanagement zwischen Organisationspolitik und Ich-AG

Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174041>
Newspaper Article
Published Version

Originally published at:
Staffelbach, Bruno. Karrieremanagement zwischen Organisationspolitik und Ich-AG. In: Neue Zürcher Zeitung, 20 April 2004, 17.

Karrieremanagement zwischen Organisationspolitik und Ich-AG

Moderne Lebenswege haben viele Karrieren und verlaufen ganz unterschiedlich

Von Bruno Staffelbach, Zürich*

Firmenübernahmen und Zusammenschlüsse haben organisch entwickelte Laufbahn- und Beförderungssysteme zerstört, derweil abnehmende Zeithorizonte zu einer Deregulierung und Liberalisierung der betrieblichen Karriereplanung geführt haben. Daraus ergeben sich für das Karrieremanagement verschiedene Konsequenzen, und es entstehen neue Tugenden: etwa die Karriereplanung als persönliche Verantwortung.

Etymologisch soll sich das Wort «Karriere» vom mittellateinischen «carraria» herleiten, wo es einen Fahrweg bezeichnete. Offenbar wurde dann das Bild des Fahrwegs auf die berufliche Laufbahn und auf den Lebensweg übertragen. Karriere muss also etwas mit Weg zu tun haben, wobei offen ist, ob dieser frei gewählt oder vorgeplant ist. In der Welt der Arbeit gibt es verschiedene Wege. Einige verlaufen in bestimmten beruflichen Korridoren: Lehrlinge werden zu Meistern oder wissenschaftliche Assistenten zu Professoren. Bei anderen führt der Weg – bei gleicher Tätigkeit – über diverse Organisationen: Trainer bei verschiedenen Fussballklubs oder Intendanten bei verschiedenen Häusern.

«Was will ich, was kann ich?»

Solange über die Erwerbsarbeit die berufliche Laufbahn und der persönliche Lebensweg verbunden sind, ist die individuelle Karriereplanung Teil der individuellen Lebensplanung. Dabei stehen die Fragen im Zentrum: «Was will ich?», «Was kann ich?», «Wer bietet mir was?». In Unternehmen andererseits ist die Karriereplanung Teil der Organisations- und Personalplanung. Karriereplanung hat also eine institutionelle und eine individuelle Gestalt. Karriereplanung als Teil der Lebensplanung ist für alle Subjekte bedeutsam. Für Unternehmen ist die Karriereplanung hingegen nur für diejenigen Beschäftigten wichtig, in die sie viel investiert hat, die zu hohen Fluktuationskosten führen und die dank ihrem Wissen und Können für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Diese werden privilegiert behandelt.

Für die Privilegierten institutionalisiert sich ein sogenannter interner Arbeitsmarkt. Dabei handelt es sich nicht um einen Markt im klassischen Sinne, sondern ein Teil des Arbeitsmarktes im Unternehmen unterliegt nicht der externen Konkurrenz, sondern wird nach bestimmten Regeln durch bereits Beschäftigte besetzt. Diese Beschäftigungsverhältnisse sind langfristig. Dadurch ermöglichen sie die Entwicklung von positions- und unternehmensspezifischer Expertise und den Erwerb von unternehmensspezifischem Wissen und Können. Die Rekrutierung erfolgt – ausser an bestimmten Eintrittspforten – grundsätzlich von innen. Damit entsteht eine Stamm- oder Kernbelegschaft mit kleinen Beschäftigungsrisiken für deren Angehörige und mit tiefen Such- und Arbeitskosten für das Unternehmen, aber mit hohen Fixkosten und mit der Gefahr des Verlustes an Flexibilität. Konformität kommt vor dem Markt, und der (Arbeits-)Markt wird durch den (Karriere-)Plan ersetzt.

Welche Signale senden Beförderungen?

Im Zentrum dieser betrieblichen Karriereplanung stehen die Laufbahn- und Beförderungssysteme. Die Zahl und die Art der Laufbahn- und Beförderungsposten sind von der Unternehmensgrösse und der Organisationsstruktur abhängig, die Laufbahn- und Beförderungsgeschwindigkeit von der Unternehmensentwicklung. Die Unternehmensleitung entscheidet über die relevanten Kriterien. Laufbahn- und Beförderungssysteme haben verschiedene Funktionen. Durch die mit einer Beförderung in Aussicht gestellte Zunahme an Status, Einkommen und Verantwortung sollen Leute bei der Stange gehalten und zu (langfristiger) Leistung motiviert werden. Erfolgreiche Beförderungen (oder Versetzungen) signalisieren, was in einem Unternehmen als wertvoll betrachtet wird und was nicht, wobei aber nicht auszuschliessen ist, dass die Wahrnehmung dieser Botschaft anders ausfällt als ursprünglich gedacht. Zudem ermöglichen solche Systeme, Beschäftigte über einen längeren Zeitraum näher kennen zu lernen und damit die Einsatzplanung auf eine bessere Informationsgrundlage abzustützen. Damit sollen die besonders Qualifizierten herausgefiltert, die Besten befördert und der Unternehmenserfolg gesichert werden.

Diese Absichten kontrastieren mit empirischen Befunden. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Erstens kann der innerbetriebliche Laufbahn- und Beförderungswettbewerb die Kooperationsbereitschaft unterminieren und schädigendes, rücksichtsloses Verhalten (Sabotage, Mobbing) fördern. Erfolge zweites Beförderungen nicht auf der Basis von objektiven, «digitalen» Kriterien, sondern – im Normalfall – aufgrund von Kriterien, die Gegenstand des Ermessens einer Beurteilungsinanz sind, dann lernen die Betroffenen, dass die Beurteilungsinanz ebenso wichtig ist

wie die Kriterien. Ist drittes die Rotationsgeschwindigkeit zu hoch, fällt die Möglichkeit des Aufbaus von unternehmens- und positionsspezifischer Expertise dahin. Zudem verführt eine zu kurze Verbleibdauer von Entscheidungsträgern in ihren Positionen bei einem gleichzeitig hohen finanziellen Erfolgsdruck dazu, dass diese durch Rationalisierung Kosten senken und durch Investitionsverzicht sparen wollen, was zur inneren Ausdünnung des Unternehmens führen kann.

Unabhängig von der Funktionsweise innerbetrieblicher Laufbahn- und Beförderungssysteme haben sich in den letzten Jahren im Gefolge der globalen wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen die Bedingungen für solche Systeme erheblich verändert. Flachere Organisationsstrukturen, Konzentration auf das Kerngeschäft, Auslagerungen, Schrumpfungen und die Auflösungen von Unternehmen in selbständige Teile verkleinerten den Bewegungsraum für Laufbahnen. Übernahmen und Zusammenschlüsse zerstörten organisch entwickelte Laufbahn- und Beförderungssysteme, und abnehmende Zeithorizonte führten zu einer Deregulierung und Liberalisierung der betrieblichen Karriereplanung.

Daraus ergeben sich für das organisatorische Karrieremanagement verschiedene Konsequenzen. Verlorene vergangene Laufbahn- und Beförderungsoptionen werden mit monetären Anreizen und Parallellaufbahnen substituiert. Die höheren individuellen Beschäftigungsrisiken werden mit Massnahmen zur Gewährleistung der Arbeitsmarktfähigkeit kompensiert. Mit der Deregulierung des Karrieremanagements treten die Linien und Mentoren an die Stelle der Königsmaier in der Personalabteilung. Mit abnehmenden Planungshorizonten ersetzen Pools von breit qualifizierten Kandidaten personalisierte Nachfolgepläne. On-the-Job-Ausbildung und Training-on-Demand treten an die Stelle sequenzieller Ausbildungs- und Einsatzpläne. Es entstehen neue Tugenden: Flexibilität, Karriereplanung als persönliche Verantwortung anstatt als Anspruch an die Firma und keine vorausseilenden Laufbahn- und Beförderungversprechen, die sowieso nicht eingehalten werden können.

Karriereplanung als Aufgabe des Subjekts

Ehemals Objekt betrieblicher Karriereplanungen, werden Beschäftigte zu Subjekten, die darauf achten, dass ihr Wissen und Können gekauft, genutzt und bedarfsgerecht entwickelt wird. Beschäftigte werden zu Mitarbeiter-Unternehmern, Intrapreneuren und Subcontractors. Die Ich-AG und die Selbst-GmbH werden propagiert. Honorare ersetzen Gehälter. Der Logistikleiter führt nicht mehr seine Abteilung, sondern leitet die gleichen Projekte als Berater. Der Lastwagenfahrer fährt nicht mehr als Angestellter, sondern least sein Fahrzeug und fährt auf eigene Rechnung für «seine» Firma. Unternehmensgrenzen beginnen sich aufzulösen. Die Karriereplanung ist nicht mehr ein Problem der Organisation, sondern wird zu einer Aufgabe des Subjekts. Subjektivität wird zur organisatorischen Ressource.

Dies führt zu einer neuen Sicht der Arbeitsbeziehungen. Im Altertum bis weit in die Neuzeit hinein waren Sklaven der wichtigste Träger von Arbeit. Die Lohnarbeit ist historisch eine späte Entwicklung. Sie setzte zwei schwierige gedankliche Schritte voraus: die Arbeit losgelöst von der Arbeitskraft zu denken und die Arbeit zwecks Bezahlung zu messen. Im Kognitariat (Alvin Toffler) ist diese Lösung nicht mehr möglich. Die Arbeit ist konstitutiv an die Arbeitenden gebunden. Es entsteht wieder ein Markt für Menschen, etwa für Fussballtrainer, Schauspielhausdirektoren, Finanzanalyseteams oder Beratungsschreien. Aber anders als in der Sklaverei kann deren Arbeit nicht erzwungen werden. Sie bestimmen selber, wann, wo und wie weit sie sich einbringen.

Als ökonomische Subjekte engagieren sie sich dort, wo sie eine bessere Bilanz erwarten: wenn nicht beim einen Unternehmen, dann beim anderen, wenn nicht in der einen Tätigkeit, dann bei einer anderen. Sie investieren in die (Lauf-)Bahn mit der besseren Rentabilität, der höheren Sicherheit und dem attraktiveren Umfeld. Ins Rentabilitätskalkül gehen immaterielle Motive ein wie Spass, Sinn und Status, aber auch monetäre Belohnungen. Liegt der Investitionsnutzen in der Zukunft, werden Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssysteme interessant. Das persönliche Risiko sinkt mit zunehmender Handlungsfreiheit und wachsender Rechtssicherheit. Zur Handlungsfreiheit gehört die Unabhängigkeit vom Unterneh-

men durch arbeitsmarktliche Mobilität. Mit Rechtssicherheit ist weniger diejenige gemeint, die durch den Gesetzgeber und die Rechtsprechung sichergestellt wird, als diejenige, die vor Ort durch die Betriebs- und Personalführung geschaffen wird. Dazu gehören faire Verfahren, offene Information und die Berechenbarkeit und die Gewährleistung von Ansprüchen und von Schutz- und Freiheitsrechten. Reale Arbeitsbeziehungen in virtuellen Arbeitsorganisationen, echte Erlebnisse in künstlichen Welten und persönliches Wirken in sozialen Netzen bestimmen die Attraktivität des Arbeitsfeldes.

Der Einzelne bestimmt seine Laufbahn als Bestandteil seines produktiven, persönlichen Lebensweges. Er definiert sich durch seine Karriere und schöpft daraus seine Identität, sein Selbstgefühl, sein Ansehen, seine Perspektiven und sei-

nen Wert. Der Gedanke, wonach die menschliche Identität als Karriere, als eigenmächtig gestalteter Lebenslauf aufzufassen sei, emanzipierte sich mit der Aufklärung und folgte heilsgeschichtlichen Weltbildern. Moderne Lebensläufe, -wege und -bahnen haben viele Karrieren: die politische, berufliche und private Karriere, die Doppelkarriere und Drittkarriere, die kalkulierte Karriere und die Karriere mit Passion. Sie verlaufen in unterschiedlichen Bahnen: geradlinig und sprunghaft, vorgespart und geknickt, brüchig und abwärts, frei und blockiert, ungezügelt und behindert, schnell und steil, innerhalb und ausserhalb eines Unternehmens: als Teil der Lebensplanung und als Teil der Organisations- und Personalplanung.

* Bruno Staffelbach ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre (Human Resource Management) und Präsident Executive MBA der Universität Zürich.